

## Strategic Management of Educators' Work Ethic Development in Al-Muhajir Foundation, Lumajang

**Riska Nurjannah<sup>1\*</sup>**

UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember, Indonesia  
[\\*riska.nurjannah19@gmail.com](mailto:riska.nurjannah19@gmail.com)

**Abdul Mu'is<sup>2</sup>**

UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember, Indonesia  
[abdulmuisjbr@gmail.com](mailto:abdulmuisjbr@gmail.com)

**Khotibul Umam<sup>3</sup>**

UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember, Indonesia  
[khotibulumam.ma@gmail.com](mailto:khotibulumam.ma@gmail.com)

### **Abstract:**

*This study analyzes the strategic management of educators' and staff work ethic development at Al-Muhajir Foundation, Randuagung Lumajang. The institution's quality is strongly influenced by human resources, particularly leadership in designing and executing strategies. The research focuses on three aspects: (1) strategic planning, (2) implementation, and (3) evaluation. Using a qualitative case study, data were obtained through interviews, observations, and documentation, then analyzed with Miles and Huberman's interactive model, ensuring validity with source and technique triangulation. Findings show that strategic planning involves SWOT analysis, vision-mission formulation, and goal setting. Implementation is carried out through training, self-development, internships, and comparative studies, while evaluation includes weekly and monthly meetings, religious studies, and annual assessments (munaqosah). These strategies collectively foster work ethic, professionalism, and organizational commitment, contributing to the foundation's educational quality improvement.*

**Keywords:** Strategy, Work Ethic, Educators, Educational Staff

### **Abstrak:**

Penelitian ini mengkaji manajemen strategis pengembangan etos kerja pendidik dan tenaga kependidikan di Yayasan Al-Muhajir Randuagung Lumajang. Mutu pendidikan sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia, khususnya kepemimpinan dalam merumuskan dan melaksanakan strategi. Fokus penelitian meliputi: (1) perencanaan, (2) implementasi, dan (3) evaluasi strategi. Pendekatan kualitatif dengan studi kasus digunakan, dengan pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Analisis dilakukan menggunakan model interaktif Miles dan Huberman, dengan keabsahan data dijamin melalui triangulasi sumber dan teknik. Hasil menunjukkan bahwa perencanaan mencakup analisis SWOT, visi-misi, dan penetapan tujuan; implementasi dilakukan melalui pelatihan, pengembangan diri, magang, dan studi banding; sedangkan evaluasi melalui rapat, kajian keagamaan, dan munaqosah tahunan. Secara keseluruhan, strategi ini memperkuat etos kerja, profesionalisme, dan komitmen organisasi, sehingga mendukung peningkatan mutu pendidikan yayasan.

**Kata Kunci:** Strategi, Etos Kerja, Pendidik, Tenaga Kependidikan

## PENDAHULUAN

Kemajuan dan perkembangan teknologi pada era globalisasi dan informasi telah mendorong bangsa Indonesia untuk menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas (Mardhiyah, et al., 2021; Abdillah, 2024). Pendidikan berfungsi sebagai proses pembinaan akal dan potensi manusia, sehingga mampu melahirkan generasi yang berpikir kritis, produktif, dan berkontribusi bagi pembangunan (Dartini, et al., 2025). Dalam konteks lembaga pendidikan, keberhasilan pencapaian tujuan tidak hanya ditentukan oleh kurikulum dan sarana prasarana, tetapi juga oleh etos kerja pendidik dan tenaga kependidikan.

Etos kerja yang tinggi dapat membangun suasana kerja yang menyenangkan, aman, dan penuh semangat (Putranto, 2024). Fungsi seorang manajer pendidikan, dalam hal ini ketua yayasan, adalah memahami kondisi organisasi melalui analisis yang tepat sehingga mampu merumuskan strategi pengembangan sumber daya manusia (Anarki, et al., 2025). Apabila kondisi kerja pendidik dan tenaga kependidikan tidak tertata dengan baik, maka tujuan pendidikan sulit tercapai.

Sejumlah teori manajemen strategis, seperti yang dikemukakan oleh (Faujiah, et al., 2023; Irnawati, 2023), maupun Usman, et al., (2022), menekankan pentingnya perencanaan, implementasi, dan evaluasi dalam pengembangan organisasi. Namun, teori tersebut masih bersifat umum dan belum menguraikan secara spesifik bagaimana strategi manajemen dapat diaplikasikan pada konteks pengembangan etos kerja pendidik dan tenaga kependidikan di lembaga berbasis Islam (Ramadhany, et al., 2025). Dengan demikian, terdapat kesenjangan antara teori manajemen strategis yang bersifat generik dengan praktik di lapangan, khususnya di yayasan pendidikan Islam swasta yang relatif baru dan berkembang pesat.

Penelitian sebelumnya, misalnya (Iswanto, et al., 2025) mengenai manajemen strategik kepala madrasah, menunjukkan bahwa kepemimpinan strategis berpengaruh pada motivasi dan etos kerja guru. Demikian pula, penelitian (Fauziah, 2022; Zawawi, et al., 2024) menyoroti manajemen strategik dalam pengembangan kompetensi profesional guru. Akan tetapi, penelitian-penelitian tersebut lebih menekankan pada aspek motivasi dan kompetensi, belum menelaah secara komprehensif strategi perencanaan, implementasi, dan evaluasi etos kerja dalam lingkup yayasan pendidikan Islam swasta yang masih berkembang. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan mendeskripsikan perencanaan strategi, menganalisis implementasi, serta mengevaluasi pengembangan etos kerja pendidik dan tenaga kependidikan di Yayasan Al-Muhajir Randuagung Lumajang.

Penelitian ini penting dilakukan karena kualitas etos kerja pendidik berdampak langsung pada mutu pembelajaran dan reputasi lembaga, sekaligus menjaga kepercayaan masyarakat terhadap yayasan pendidikan berbasis Islam yang unggul. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dalam memperkaya kajian manajemen strategis pendidikan Islam, sekaligus kontribusi praktis melalui model pengembangan etos kerja yang dapat direplikasi di lembaga serupa.

Kebaruan penelitian ini terletak pada analisis strategis pengembangan etos kerja pendidik dan tenaga kependidikan di yayasan Islam swasta yang baru berkembang, dengan menekankan integrasi nilai-nilai keislaman, pendekatan manajemen strategis, serta mekanisme evaluasi berbasis kegiatan keagamaan seperti kajian rutin dan munaqosah tahunan, yang belum banyak ditemukan pada penelitian terdahulu.

## METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus karena fokus utamanya adalah menganalisis secara mendalam strategi pengembangan etos kerja pendidik dan tenaga kependidikan di Yayasan Al-Muhajir Randuagung Lumajang. Studi kasus dipilih untuk memperoleh pemahaman komprehensif mengenai proses perencanaan, implementasi, dan evaluasi strategi yang dilakukan oleh yayasan. Penelitian dilaksanakan di Yayasan Al-Muhajir Randuagung Lumajang, sebuah lembaga pendidikan Islam swasta yang mengelola beberapa unit pendidikan, antara lain Sekolah Dasar Islam, Madrasah Diniyah, Taman Pendidikan Al-Qur'an, dan Rumah Tahfidz. Subjek penelitian mencakup ketua yayasan, pendidik, serta tenaga kependidikan yang terlibat langsung dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi strategi pengembangan etos kerja.

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik utama, yaitu wawancara mendalam dengan ketua yayasan, guru, dan tenaga kependidikan untuk menggali informasi terkait strategi manajemen; observasi partisipatif terhadap kegiatan pembelajaran, pelatihan, rapat, dan aktivitas yayasan lainnya; serta dokumentasi berupa arsip yayasan, catatan rapat, dan dokumen program pembinaan pendidik dan tenaga kependidikan (Miles, & Huberman, 1994). Data yang diperoleh dianalisis menggunakan model interaktif Miles dan Huberman yang meliputi empat tahapan, yaitu pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Untuk menjamin keabsahan data, penelitian ini menggunakan triangulasi sumber yang melibatkan ketua yayasan, pendidik, dan tenaga kependidikan, serta triangulasi teknik melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Selain itu, dilakukan *member check* kepada informan untuk memastikan kebenaran hasil interpretasi peneliti. Dengan pendekatan ini diharapkan diperoleh gambaran yang mendalam dan valid mengenai strategi pengembangan etos kerja pendidik dan tenaga kependidikan di Yayasan Al-Muhajir Randuagung Lumajang

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### **Pemasaran Perencanaan Strategi Pengembangan Etos Kerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan**

Dalam meningkatkan etos kerja pendidik dan tenaga kependidikan, diperlukan strategi yang sistematis dan terarah yang diterapkan oleh pemimpin. Dalam konteks penelitian ini, pemimpin yang dimaksud adalah Ketua Yayasan Al-Muhajir Randuagung Lumajang. Strategi pertama yang menjadi titik fokus adalah perencanaan, karena perencanaan merupakan fondasi utama dari seluruh aspek manajemen. Tanpa perencanaan yang matang, kegiatan yang dilakukan akan bersifat sporadis, tidak terarah, dan sulit mencapai tujuan bersama.

Berdasarkan hasil penelitian, Ketua Yayasan Al-Muhajir menempatkan perencanaan sebagai langkah awal yang tidak dapat ditinggalkan. Dalam setiap upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia, perencanaan harus hadir sebagai instrumen yang memberikan arahan sejak tahap awal hingga tahap akhir pelaksanaan. Hal ini sejalan dengan pandangan (Gusrianto, & Syaifudin, 2023). dan (Indrawan, & Murtopo, 2023) yang mendefinisikan manajemen strategis sebagai serangkaian keputusan manajerial dan tindakan yang menentukan kinerja jangka panjang organisasi. Dengan demikian, perencanaan strategis yang baik menjadi landasan untuk memastikan keberlangsungan dan keberhasilan organisasi pendidikan, termasuk dalam membangun etos kerja pendidik dan tenaga kependidikan.

Hasil temuan penelitian menunjukkan bahwa Ketua Yayasan Al-Muhajir melaksanakan beberapa langkah strategis dalam tahap perencanaan, antara lain: Pengamatan terhadap calon pendidik dan tenaga kependidikan. Sebelum merekrut tenaga pendidik, Ketua Yayasan melakukan observasi mendalam melalui tes wawancara, praktik mengajar, serta evaluasi kepribadian. Langkah ini penting untuk memastikan bahwa tenaga pendidik yang direkrut tidak hanya memiliki kompetensi akademik, tetapi juga kesiapan mental, spiritual, serta etos kerja yang sesuai dengan nilai-nilai yayasan.

Visi dan misi dirumuskan bersama seluruh pengurus sebagai pedoman bersama bagi seluruh unit pendidikan di bawah naungan Yayasan Al-Muhajir. Visi yang jelas akan menjadi arah bagi seluruh pendidik dan tenaga kependidikan, sedangkan misi memberikan kerangka kerja dalam mengoperasionalkan visi tersebut.

Tujuan pendidikan ditetapkan sesuai kesepakatan bersama antara ketua yayasan, pengurus, dan tenaga pendidik. Penetapan tujuan dilakukan agar seluruh aktivitas pendidikan terarah pada pencapaian mutu lembaga, peningkatan kualitas peserta didik, serta penguatan identitas keislaman. Langkah-langkah tersebut memperlihatkan bahwa perencanaan strategis di Yayasan Al-Muhajir tidak hanya berorientasi pada aspek administratif, tetapi juga menekankan nilai religiusitas, kedisiplinan, dan profesionalisme.

Keberhasilan perencanaan strategis sangat dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan Ketua Yayasan. Berdasarkan hasil observasi, terdapat beberapa aspek penting yang menopang keberhasilan kepemimpinan dalam mengembangkan etos kerja pendidik dan tenaga kependidikan. Pertama, kepribadian yang kuat, yakni karakter yang percaya diri, berani, bersemangat, murah hati, serta memiliki kepekaan sosial. Karakter ini menjadikan ketua yayasan dihormati dan mampu memberikan teladan bagi para pendidik. Kedua, pemahaman tujuan pendidikan. Ketua yayasan tidak hanya menguasai administrasi pendidikan, tetapi juga memiliki visi yang jelas tentang arah pendidikan Islam yang ingin diwujudkan. Pemahaman ini menjadi bekal utama untuk menjelaskan strategi pengembangan etos kerja kepada seluruh pendidik dan tenaga kependidikan.

Ketiga, pengetahuan yang luas. Ketua yayasan memiliki pengalaman dan wawasan yang tidak hanya terbatas pada manajemen pendidikan, tetapi juga mencakup pengetahuan sosial, keagamaan, dan budaya yang relevan dengan dinamika lembaga pendidikan Islam. Keempat, keterampilan profesional. Keterampilan ini terbagi menjadi tiga dimensi utama. Pertama, keterampilan teknis seperti menyusun jadwal pelajaran, memimpin rapat, dan mengatur kegiatan pendidikan. Kedua, keterampilan hubungan kemanusiaan yang meliputi kemampuan bekerja sama, membangun komunikasi, serta memotivasi pendidik dan tenaga kependidikan. Ketiga, keterampilan konseptual, yaitu kemampuan mengembangkan gagasan strategis, mengantisipasi masalah, serta merumuskan solusi jangka panjang bagi pengembangan yayasan.

Jika disandingkan dengan teori manajemen strategis yang dikemukakan Wheelen dan Hunger, apa yang dilakukan Ketua Yayasan Al-Muhajir menunjukkan adanya praktik nyata dari konsep "planning, implementation, and evaluation" dalam konteks lembaga pendidikan Islam (Lailiyah, & Imami, 2023). Sementara teori menekankan pentingnya keputusan jangka panjang dalam organisasi, praktik di lapangan memperlihatkan bahwa keputusan tersebut diwujudkan melalui rekrutmen yang selektif, penyusunan visi-misi yang inklusif, serta tujuan yang disepakati bersama.

Hal ini juga sejalan dengan pandangan (Ramadani, et al., 2024) dan (Syakhrani, 2024) yang menegaskan bahwa kepemimpinan yang efektif harus mampu menggerakkan seluruh sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Dalam konteks Yayasan Al-Muhajir, perencanaan strategis yang dilakukan tidak hanya menyentuh aspek teknis manajerial, tetapi juga aspek normatif-religius yang menjadi ciri khas lembaga pendidikan Islam.

Perencanaan strategis dalam pengembangan etos kerja pendidik dan tenaga kependidikan memiliki peran penting dalam menjamin keberlangsungan mutu pendidikan (Rahayu, et al., 2025). Tanpa perencanaan yang baik, organisasi pendidikan akan kesulitan menjaga konsistensi dan kepercayaan masyarakat. Apalagi, Yayasan Al-Muhajir merupakan lembaga pendidikan swasta yang relatif

baru namun telah menjadi favorit masyarakat karena konsistensinya dalam mengintegrasikan nilai-nilai Islam dengan mutu pendidikan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa perencanaan strategis yang dijalankan Ketua Yayasan Al-Muhajir Randuagung Lumajang menjadi fondasi yang kuat dalam membangun etos kerja pendidik dan tenaga kependidikan. Perencanaan tersebut mencakup seleksi yang ketat, penyusunan visi-misi yang terarah, dan tujuan bersama yang disepakati. Ditopang oleh kepemimpinan yang berkepribadian kuat, berpengetahuan luas, dan memiliki keterampilan profesional, strategi perencanaan ini tidak hanya menjamin keberhasilan jangka pendek, tetapi juga menopang keberlanjutan lembaga dalam jangka panjang

### **Implementasi Strategi Pengembangan Etos Kerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan**

Dalam mengembangkan etos kerja pendidik dan tenaga kependidikan, Yayasan Al-Muhajir Randuagung Lumajang menerapkan strategi implementasi yang dirancang sesuai dengan kebutuhan lembaga. Implementasi strategi ini tidak hanya berorientasi pada pencapaian jangka pendek, tetapi juga diarahkan untuk menciptakan budaya kerja jangka panjang yang produktif, profesional, dan religius (Hasibuan, 2023). Secara khusus, implementasi strategi difokuskan pada kegiatan pembekalan dan pelatihan, pengembangan diri, serta program magang dan studi banding yang diselenggarakan secara internal maupun eksternal (Dedik, et al., 2025).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kegiatan pembekalan dan pelatihan yang diberikan kepada pendidik dan tenaga kependidikan terbukti sangat bermanfaat. Melalui program ini, mereka didorong untuk membuka pola pikir, mengembangkan mindset kreatif dan inovatif, serta memiliki semangat pengabdian dalam mendidik tanpa semata-mata berorientasi pada materi. Nilai ikhlas dalam bekerja menjadi fondasi utama, sehingga pendidik tidak hanya menjalankan tugas secara formal, melainkan dengan kesadaran spiritual yang kuat. Hal ini sejalan dengan konsep pendidikan Islam yang menekankan integrasi antara kompetensi profesional dan keikhlasan dalam beramal (Mujrimin, & Ali, 2025).

Selain pembekalan dan pelatihan, yayasan juga memberikan ruang bagi pengembangan diri guru (Utami, et al., 2025). Bentuk nyata dari kegiatan ini adalah program persiapan munaqosah guru, yaitu evaluasi kompetensi internal yang berfungsi mengasah kemampuan akademik dan keagamaan para pendidik. Selain itu, terdapat program resume buku yang direkomendasikan oleh Ketua Yayasan sebagai sarana peningkatan wawasan intelektual dan literasi para pendidik. Program-program tersebut menjadi upaya nyata dalam memperkaya pengetahuan, membentuk kedisiplinan, serta memelihara semangat belajar sepanjang hayat (lifelong learning) di kalangan tenaga pendidik dan kependidikan (Fadilah, et al., 2025). Implementasi strategi ini juga diperkuat dengan adanya kegiatan magang dan studi banding. Melalui magang, pendidik diberi kesempatan untuk belajar dari pengalaman praktis, baik di internal lembaga maupun di lembaga mitra yang sudah lebih maju. Sementara itu, studi banding menjadi sarana untuk memperluas

wawasan, membandingkan praktik pendidikan, serta mengadopsi strategi-strategi terbaik dari lembaga lain yang relevan. Dengan cara ini, para pendidik tidak hanya berkembang secara individu, tetapi juga berkontribusi dalam peningkatan mutu lembaga secara kolektif.

Jika dikaitkan dengan teori Jansen H. Sinamo tentang etos kerja profesional, implementasi strategi yang dilakukan Yayasan Al-Muhajir telah menunjukkan kesesuaian. (Sinamo,2005) mendefinisikan etos kerja sebagai seperangkat perilaku kerja positif yang berakar pada kesadaran, keyakinan fundamental, serta komitmen total terhadap paradigma kerja integral. Apa yang dilakukan yayasan melalui pelatihan, pengembangan diri, magang, dan studi banding sesungguhnya adalah langkah untuk menumbuhkan perilaku kerja positif yang bersumber dari kesadaran individu, keyakinan akan nilai-nilai keagamaan, dan komitmen untuk mengembangkan lembaga secara berkelanjutan.

Lebih jauh, implementasi strategi tersebut berdampak signifikan terhadap pola pikir dan perilaku pendidik. Mereka tidak hanya melihat pekerjaan sebagai kewajiban formal, melainkan sebagai bentuk pengabdian religius yang berorientasi pada kualitas hidup peserta didik. Kesadaran religius ini membuat pendidik lebih nyaman dan ikhlas dalam bekerja, sehingga mengurangi orientasi materialistis dan memperkuat dimensi spiritualitas dalam profesi (Syarifah, et al., 2024). Dengan kata lain, implementasi strategi tidak hanya membentuk pendidik yang profesional secara teknis, tetapi juga membangun identitas keislaman yang integral dalam dunia pendidikan.

Oleh karena itu, implementasi strategi pengembangan etos kerja di Yayasan Al-Muhajir dapat dilihat sebagai upaya menyeluruh untuk menginternalisasi nilai-nilai kerja yang positif. Sesuai dengan fungsinya, pendidik dan tenaga kependidikan berkewajiban menciptakan suasana pendidikan yang bermakna, menyenangkan, kreatif, dinamis, dan dialogis. Mereka juga dituntut memiliki komitmen profesional untuk meningkatkan mutu pendidikan, serta menjaga nama baik lembaga dan profesi yang diembannya. Observasi penelitian menunjukkan bahwa etos kerja pendidik di Yayasan Al-Muhajir telah berkembang dengan baik, ditandai dengan komitmen mereka menjalankan tugas dan fungsi masing-masing sebagai bentuk kesadaran dan tanggung jawab.

Dengan demikian, implementasi strategi pengembangan etos kerja di Yayasan Al-Muhajir Randuagung Lumajang tidak hanya memperkuat profesionalisme para pendidik, tetapi juga membangun budaya kerja Islami yang unik. Budaya ini menggabungkan nilai-nilai manajemen modern dengan spiritualitas Islam, sehingga menghasilkan etos kerja yang kokoh, berorientasi pada mutu pendidikan, dan selaras dengan kebutuhan masyarakat. Hal ini menjadikan Yayasan Al-Muhajir sebagai contoh lembaga pendidikan Islam swasta yang mampu mengembangkan strategi implementatif untuk memperkuat etos kerja sumber daya manusianya

## Evaluasi strategi pengembangan etos kerja pendidik dan tenaga kependidikan

Evaluasi merupakan salah satu tahap penting dalam manajemen strategis karena melalui evaluasi, organisasi dapat mengetahui sejauh mana program yang dijalankan telah mencapai tujuan yang diharapkan (Ilmi, et al., 2025). Dalam konteks Yayasan Al-Muhajir Randuagung Lumajang, evaluasi strategi pengembangan etos kerja pendidik dan tenaga kependidikan bertujuan untuk memperoleh informasi menyeluruh mengenai kelebihan maupun kelemahan dari proses perencanaan hingga implementasi yang telah dilaksanakan. Evaluasi ini menjadi dasar pengambilan keputusan dalam perbaikan strategi berikutnya sehingga pengembangan etos kerja dapat berlangsung secara berkesinambungan (Janna, et al., 2024).

Secara praktis, evaluasi di Yayasan Al-Muhajir dilaksanakan melalui rapat mingguan, rapat bulanan, kajian keagamaan, serta munaqosah tahunan bagi ustadz dan ustadzah. Mekanisme ini dipandang efektif karena memungkinkan adanya pengawasan rutin, refleksi bersama, sekaligus pembinaan spiritual yang mendukung penguatan etos kerja (Saputra, & Efendi, 2025). Dengan adanya evaluasi yang berkesinambungan, pihak yayasan dapat mengontrol perkembangan kinerja guru, mengidentifikasi kendala yang dihadapi, serta memberikan arahan untuk perbaikan.

Rapat mingguan dilakukan oleh masing-masing unit pendidikan di bawah Yayasan Al-Muhajir. Fokus pembahasan meliputi capaian kinerja selama satu minggu, baik dalam kegiatan belajar mengajar maupun dalam pelaksanaan tugas administratif. Selain itu, rapat ini juga digunakan untuk merancang agenda dan target pencapaian pada minggu berikutnya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa rapat mingguan memberikan manfaat yang signifikan, terutama dalam menjaga kedisiplinan, meningkatkan semangat kerja, serta memastikan setiap guru bekerja sesuai dengan tujuan bersama yayasan. Evaluasi mingguan bersifat korektif sekaligus preventif karena dapat segera mendeteksi permasalahan kecil sebelum berkembang menjadi hambatan besar.

Selain rapat mingguan, yayasan juga melaksanakan rapat bulanan yang bersifat lebih menyeluruh. Dalam rapat bulanan ini, dilakukan pembacaan Rotibul Hadad sebagai bentuk riadhah spiritual bersama, dilanjutkan dengan kajian keagamaan yang disampaikan langsung oleh Ketua Yayasan. Kajian tersebut tidak hanya memberi wawasan keagamaan, tetapi juga berfungsi sebagai motivasi moral dan spiritual bagi ustadz-ustadzah dalam menjalankan tugas mendidik. Setelah sesi spiritual, rapat bulanan berlanjut dengan evaluasi pencapaian kerja selama satu bulan, diskusi mengenai kendala yang muncul, serta perencanaan strategi untuk bulan berikutnya.

Peneliti mencatat bahwa kegiatan ini menjadi sarana efektif untuk menjaga keseimbangan antara profesionalisme kerja dan penguatan nilai religius, sehingga etos kerja pendidik tidak semata didorong oleh aspek material, melainkan juga oleh kesadaran spiritual.

Evaluasi berikutnya adalah munaqosah ustadz-ustadzah, yang dilaksanakan setiap awal tahun ajaran baru. Kegiatan ini merupakan bentuk evaluasi komprehensif terhadap kemampuan keagamaan dan profesionalisme guru. Materi munaqosah meliputi fiqih ibadah, hafalan juz 30, serta bacaan Al-Qur'an. Untuk menjaga objektivitas, penguji didatangkan dari luar yayasan yang memiliki kompetensi sesuai bidangnya. Selain sebagai instrumen evaluasi, munaqosah juga menjadi sarana pembinaan karena guru yang memiliki kekurangan akan diberikan arahan perbaikan, sedangkan yang berprestasi diberikan penghargaan dan reward. Dengan demikian, munaqosah berfungsi ganda: sebagai alat ukur kinerja dan motivator untuk meningkatkan etos kerja di masa depan.

Jika dikaitkan dengan teori manajemen strategis menurut (Sari, et al., 2023) maupun (Sudiantini, & Hadita, 2022), evaluasi yang dilakukan Yayasan Al-Muhajir menunjukkan konsistensi dengan prinsip evaluasi berkelanjutan. Evaluasi tidak hanya dilakukan pada akhir periode, melainkan secara rutin dan berjenjang, mulai dari mingguan, bulanan, hingga tahunan. Model ini memperlihatkan kesadaran manajerial bahwa pengembangan sumber daya manusia membutuhkan pengawasan dan bimbingan yang berkesinambungan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa mekanisme evaluasi di Yayasan Al-Muhajir berkontribusi nyata dalam meningkatkan etos kerja pendidik dan tenaga kependidikan. Rapat mingguan menumbuhkan disiplin dan tanggung jawab jangka pendek, rapat bulanan memperkuat motivasi spiritual sekaligus profesional, sementara munaqosah tahunan menjadi puncak evaluasi yang mendorong pendidik untuk terus meningkatkan kapasitas diri. Dampak lainnya adalah terciptanya suasana kerja yang kondusif, dialogis, serta penuh semangat kebersamaan. Pendidik dan tenaga kependidikan merasa dihargai sekaligus ditantang untuk berprestasi, sehingga tumbuh kesadaran kolektif untuk menjaga nama baik lembaga.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa evaluasi strategi pengembangan etos kerja di Yayasan Al-Muhajir Randuagung Lumajang dilakukan secara sistematis, integratif, dan berbasis nilai keislaman. Evaluasi yang menyatukan aspek profesional dan spiritual ini menjadi ciri khas yang membedakan Yayasan Al-Muhajir dari lembaga pendidikan lain, sekaligus memperlihatkan bahwa penguatan etos kerja tidak hanya membutuhkan strategi manajerial, tetapi juga pendekatan keagamaan yang menumbuhkan kesadaran intrinsik dalam diri pendidik.

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa strategi pengembangan etos kerja pendidik dan tenaga kependidikan di Yayasan Al-Muhajir Randuagung Lumajang dilaksanakan melalui tiga tahap utama. Pertama, perencanaan strategi dilakukan dengan pengamatan terhadap calon pendidik dan tenaga kependidikan melalui wawancara, tes praktik mengajar, perumusan visi dan misi bersama, serta penetapan tujuan yayasan yang disepakati secara kolektif. Kedua, implementasi strategi diwujudkan melalui pembekalan dan pelatihan,

pengembangan diri berupa persiapan munaqosah dan resume buku, serta kegiatan lain yang mendorong peningkatan profesionalisme dan semangat kerja. Ketiga, evaluasi strategi dilaksanakan melalui rapat mingguan di setiap unit, rapat bulanan yang dipadukan dengan kajian keagamaan, serta munaqosah tahunan bagi pendidik dan tenaga kependidikan. Ketiga tahap ini saling melengkapi dan secara signifikan berkontribusi terhadap peningkatan etos kerja, disiplin, profesionalisme, serta komitmen spiritual para pendidik di lingkungan Yayasan Al-Muhajir.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, penelitian hanya berfokus pada satu yayasan sehingga temuan belum dapat digeneralisasi ke lembaga pendidikan Islam lainnya. Kedua, data yang diperoleh lebih banyak bersumber dari wawancara dan observasi sehingga berpotensi dipengaruhi subjektivitas peneliti maupun informan. Ketiga, penelitian ini belum menelaah secara mendalam pengaruh faktor eksternal, seperti kebijakan pemerintah atau kondisi sosial masyarakat, terhadap pengembangan etos kerja pendidik.

Penelitian ini memberikan kontribusi praktis bagi lembaga pendidikan Islam swasta, khususnya dalam merumuskan strategi pengembangan etos kerja pendidik dan tenaga kependidikan. Model perencanaan, implementasi, dan evaluasi yang diterapkan di Yayasan Al-Muhajir dapat dijadikan contoh bagi lembaga pendidikan lain dalam mengintegrasikan nilai-nilai manajemen modern dengan pendekatan religius. Selain itu, penelitian ini dapat menjadi referensi bagi pengelola yayasan atau sekolah dalam membangun sistem pembinaan guru yang lebih terarah, sistematis, dan berkesinambungan.

Bagi peneliti berikutnya, disarankan untuk memperluas objek penelitian pada beberapa lembaga pendidikan Islam atau lembaga pendidikan umum sehingga dapat dilakukan perbandingan strategi pengembangan etos kerja secara lebih komprehensif. Selain itu, penelitian mendatang dapat menggunakan metode campuran (mixed methods) untuk memperoleh gambaran yang lebih mendalam dengan menggabungkan data kualitatif dan kuantitatif. Peneliti selanjutnya juga dapat mengeksplorasi lebih jauh pengaruh faktor eksternal, seperti kebijakan pendidikan, dukungan masyarakat, dan perkembangan teknologi, terhadap penguatan etos kerja pendidik dan tenaga kependidikan.

## REFERENSI

- Abdillah, F. (2024). Peran perguruan tinggi dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di Indonesia. *EDUCAZIONE: Jurnal Multidisiplin*, 1(1), 13-24. <https://doi.org/10.37985/educazione.v1i1.4>
- Anarki, L., Fadli, A., & Al-Idrus, S. A. J. (2025). Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pesantren. *Jurnal Pendidikan: Riset Dan Konseptual*, 9(1), 92-101. [https://doi.org/10.28926/riset\\_konseptual.v9i1.1117](https://doi.org/10.28926/riset_konseptual.v9i1.1117)
- Dartini, N. P. D. S., Atmadja, A. T., Suastra, I. W., & Tika, I. N. (2025). Analisis Filsafat Pendidikan dalam Pembangunan Sumber Daya Manusia: Sebuah Studi Literatur: Analysis of Educational Philosophy in Human Resource Development: A Literature Study. *Jurnal Filsafat Indonesia*, 8(2), 190-197. <https://doi.org/10.23887/jfi.v8i2.87175>
- Dedik, D., Utami, C. A., Hsb, A. A., & Agustina, S. (2025). Implementasi Manajemen dalam Pengelolaan Sekolah/Madrasah. *Jurnal Manajemen dan Pendidikan Agama Islam*, 3(4), 389-402. <https://doi.org/10.61132/jmpai.v3i4.1337>
- Fadilah, L. N., Istikomah, N., & Afriantoni, A. (2025). Kontribusi Ilmu Pengetahuan Islam Dalam Pembentukan Karakter Untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan. *CENDEKIA: Jurnal Ilmu Pengetahuan*, 5(2), 496-508.
- Faujiah, S., Syaifudin, M., & Andriani, T. (2023). Implementasi Manajemen Strategi dalam Lembaga Pendidikan. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi (JEMSI)*, 4(3).
- Fauziah, F. I. (2022). Peran Kepala Madrasah Sebagai Motivator Dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru Di MTsN 5 Ngawi (*Doctoral dissertation*, IAIN Ponorogo).
- Gusrianto, D., & Syaifudin, M. (2023). Tinjauan terhadap Konsep Dasar Manajemen Strategis dalam Lembaga Pendidikan. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7(3), 30422-30429
- Hasibuan, L. (2023). Manajemen strategi kepala madrasah dalam membangun budaya religius di lingkungan madrasah tsanawiyah se Kota Padangsidempuan (*Doctoral dissertation*, UIN Syekh Ali Hasan Ahmad Addary Padangsidempuan).
- Ilmi, I., Muslim, K., & Aziz, N. (2025). Efektivitas Peningkatan Mutu Lulusan Melalui Program Pendidikan STISIP Tasikmalaya. *Benchmarking*, 9(1), 1-15. <http://dx.doi.org/10.30821/benchmarking.v9i1.23506>
- Indrawan, I., & Murtopo, A. (2023). Manajemen Lingkungan Strategik Dalam Organisasi Lembaga Pendidikan Islam. *Al-Afkar: Manajemen pendidikan Islam*, 11(01), 71-84. <https://doi.org/10.32520/al-afkar.v11i01.595>

- Irnawati, W. (2023). Model Manajemen Strategik Pengembangan Kinerja untuk Meningkatkan Produktivitas Dosen pada Perguruan Tinggi Swasta. *Journal of Education and Teaching (JET)*, 4(2), 233-251. <https://doi.org/10.51454/jet.v4i2.228>
- Iswanto, M., Sunaryo, U., & Luthfi, M. (2025). Etos Kerja Kepala Madrasah Di Madrasah Aliyah Guppi Sragi Lampung Selatan Tahun 2024/2025. *Jurnal Mubtadiin*, 11(01).
- Janna, N., Bahrani, B., & Ramli, A. (2024). Integrasi Prinsip Total Quality Manajemen Dengan Hasil Penilaian Evaluasi Diri Madrasah: Suatu Strategi Mewujudkan Pendidikan Berkualitas. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 9(3), 442-454.
- Lailiyah, S., & Imami, A. S. (2023). Implementasi kurikulum merdeka di lembaga pendidikan pesantren dalam meningkatkan mutu. *EDUKASIA Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, 4(2), 2737-2746. <https://doi.org/10.62775/edukasia.v4i2.664>
- Mardhiyah, R. H., Aldriani, S. N. F., Chitta, F., & Zulfikar, M. R. (2021). Pentingnya keterampilan belajar di abad 21 sebagai tuntutan dalam pengembangan sumber daya manusia. *Lectura: Jurnal Pendidikan*, 12(1), 29-40. <https://doi.org/10.31849/lectura.v12i1.5813>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. sage
- Mujrimin, B., & Ali, D. (2025). Kontribusi Pemikiran al-Ghazali terhadap Pembentukan Guru Ideal dalam Pendidikan Islam Modern. *Arriyadhah*, 22(1), 46-60.
- Putranto, M. I. (2024). Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Etos Kerja Guru di MIN 1 Rembang. *PESHUM: Jurnal Pendidikan, Sosial dan Humaniora*, 4(1), 1019-1026. <https://doi.org/10.56799/peshum.v4i1.6923>
- Rahayu, M., Ramadhanti, A., Ruzayanthi, D., & Komariyah, L. (2025). Peran Motivasi Pendidik dan Tenaga Kependidikan dalam Capaian Mutu Pendidikan di Sekolah Dasar. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 10(02), 259-273. <https://doi.org/10.23969/jp.v10i02.24002>
- Ramadani, T. F., Ahmad, A., Marcellah, A., & Mukhtar, A. (2024). Eksplorasi konsep dan model kepemimpinan dalam manajemen strategik. *Indonesian Journal of Innovation Multidisipliner Research*, 2(2), 243-264. <https://doi.org/10.69693/ijim.v2i2.135>
- Ramadhany, N. H., Nurdin, N., Nur, M. D. M., & Erniati, E. (2025). Strategi Kepala Sekolah dalam Mengoptimalkan Kinerja Tenaga Kependidikan di Lembaga

- Pendidikan Islam. *Jurnal Integrasi Manajemen Pendidikan*, 4(1), 32-38.  
<https://doi.org/10.24239/jimpe.v4i1.3896>
- Saputra, E., & Efendi, S. (2025). Optimalisasi Kerja sebagai Ibadah: Meningkatkan Kinerja dan Etos Kerja Berbasis Spiritual. *Abdurrauf Journal of Community Service*, 2(1), 14-24.
- Sari, A. I., Syaifuddin, M., & Andriani, T. (2023). Optimalisasi manajemen strategis prasarana pendidikan. *Jurnal Ilmu Multidisplin*, 1(4), 814-822.
- Sudiantini, D., & Hadita, S. P. (2022). *Manajemen Strategi*. Purwokerto: CV. Pena Persada
- Syakhrani, A. W. (2024). Peran kritis kepemimpinan dalam meningkatkan kualitas manajemen pendidikan. *Jurnal Ilmiah Edukatif*, 10(2), 168-177.  
<https://doi.org/10.37567/jie.v10i2.3254>
- Syarifah, D. H., Firdaus, H., Kiram, S., & Zurur, I. (2024). Peran Spiritualitas Dalam Pendidikan Untuk Mengatasi Tekanan Akademik Bagi Mahasiswa. *Istifkar*, 4(2), 158-173.
- Usman, A. T., Wasliman, I., Nurjaman, U., & Fatkhullah, F. K. (2022). Manajemen Strategis Peningkatan Mutu Dosen Di Perguruan Tinggi Swasta. *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam*, 11(01). <https://doi.org/10.30868/ei.v11i01.3023>
- Utami, S., Turmudi, I., & Fauzi, I. (2025). Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Institusi Pendidikan Islam. *Syntax Idea*, 7(1). <https://doi.org/10.46799/syntax-idea.v7i1.12084>
- Zawawi, M. I., Zaini, Z. A. H., & Fauzi, I. (2024). Principal Leadership Transformation: Improving Teacher Readiness For Inclusive Education In Societi 5.0 Era. *LINGUA: Jurnal Bahasa, Sastra, Dan Pengajarannya*, 21(1), 65-74.  
<https://doi.org/10.30957/lingua.v21i1.926>

